

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Marketingová studie lyžařské školy

Marketing study of a ski school

BP-MO-KMG-2010-02

JAN HÁJEK

Vedoucí práce: Ing. Iveta Honzáková, Katedra marketingu

Konzultant: Jakub Erler, Aron Sport

Počet stran: 56

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 5. ledna 2010

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní účely TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci, 04. 01. 2010

## **Anotace**

Bakalářská práce je marketingovou studií firmy Aron Sport, která poskytuje služby lyžařské a snowboardové školy. Teoretická část práce je věnována pojmu marketing, charakteristice služeb a marketingové komunikaci. V další části je představena firma Aron Sport a její činnost, organizační struktura, silné a slabé stránky firmy. Následně je provedena analýza její tuzemské a zahraniční konkurence včetně srovnání cen nabízených služeb. Na základě statistiky zákazníků firmy je provedena analýza zákazníků včetně segmentace trhu. Dále je popsána současná marketingová komunikace firmy. Dle provedených rozborů jsou navrženy možnosti dalšího rozvoje firmy.

**Klíčová slova:** marketing, služby, konkurence, marketingová komunikace, segmentace trhu

## **Annotation**

The bachelor thesis is a marketing study of the company Aron Sport, ski and snowboard school. The theoretical part contains an explanation of the term marketing, characterization of services and promotion. Aron Sport is introduced in the next part of the thesis – its activities, company structure and its strengths and weaknesses. Afterwards, there is made an analysis of domestic and foreign competition, which also includes the price comparison. The analysis of customers, including the market segmentation, is made based on the statistics of the company's customers. The actual promotion of the company is also described. The possibilities of the further development of the firm are proposed according to the analysis made in the thesis.

**Key words: marketing, service, competition, promotion, market segmentation**

## **Poděkování**

Děkuji tímto Ing. Ivetě Honzákové za odborné vedení při tvorbě této bakalářské práce a za poskytnuté cenné rady a připomínky.

Dále děkuji Jakubu Erlerovi, Radimu Švandovi a Ing. Janu Kašpárkovi, kteří mi poskytli důležité rady a údaje k této práci.

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů .....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam obrázků.....	11
1 ÚVOD.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2.1 Marketing .....	14
2.2 Charakteristika služeb.....	14
2.3 Marketingový mix služeb .....	16
2.4 Marketingová komunikace .....	16
2.4.1 Nástroje komunikačního mixu .....	16
2.4.2 Komunikační strategie.....	19
3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ARON SPORT .....	20
3.1 Organizační struktura .....	21
3.2 Činnost firmy Aron Sport.....	23
3.3 Silné stránky firmy .....	24
3.4 Slabé stránky firmy.....	25
4 ANALÝZA KONKURENCE .....	26
4.1 Konkurence v místě působení.....	26
4.2 Konkurence v zahraničí.....	29
4.3 Srovnání cen .....	31
4.4 Zhodnocení .....	32
5 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ .....	34
5.1 Rozdělení zákazníků podle národnosti.....	35
5.2 Rozdělení zákazníků podle věku a preference jízdy na lyžích či snowboardu ...	38
5.3 Segmentace trhu .....	38
5.3.1 Charakteristika jednotlivých skupin .....	39
5.4 Zhodnocení .....	40
6 ANALÝZA KOMUNIKACE .....	41
6.1 Cíle komunikace firmy Aron Sport .....	41
6.2 Nástroje komunikačního mixu .....	41

6.3	Rozpočet firmy na marketingovou komunikaci .....	43
6.4	Zhodnocení .....	44
7	NÁVRH MOŽNOSTÍ DALŠÍHO ROZVOJE FIRMY .....	45
7.1	Zaměření komunikace na skupinu snowboardistů a dospělých lyžařů.....	45
7.1.1	Zhodnocení .....	46
7.2	Vstup na zahraniční trh.....	46
7.2.1	Základní informace o Polské republice .....	46
7.2.2	Obchodně-právní aspekty .....	47
7.2.3	Místo působení .....	49
7.2.4	Strategie a propagace.....	51
7.2.5	Zhodnocení .....	51
8	ZÁVĚR.....	52
	Seznam použité literatury .....	54
	Seznam příloh .....	56
	Přílohy .....	57

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

APUL	Asociace profesionálních učitelů lyžování
CIA	Central Intelligence Agency (Ústřední zpravodajská služba)
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
NATO	Severoatlantická aliance
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PC	osobní počítač
PLN	měnový kód polského zlotého
USD	americký dolar



## **Seznam tabulek**

Tab. 1 Srovnání cen výuky lyžařských škol

Tab. 2 Srovnání cen půjčoven lyžařského vybavení

Tab. 3 Statistika zákazníků lyžařské školy

Tab. 4 Statistika zákazníků snowboardové školy

Tab. 5 Srovnání ekonomických údajů Polské republiky v letech 2006 - 2009

Tab. 6 Srovnání cen celodenních permanentek pro dospělé v hlavní sezóně 2009/2010

Tab. 7 Srovnání cen privátní výuky lyžařských škol ve Szklarské Porebě a firmy Aron Sport v ČR

## **Seznam obrázků**

Obr. 1 Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním firmy Aron Sport v letech 2004 – 2006

Obr. 2 Organizační schéma firmy Aron Sport

Obr. 3 Národnostní složení zákazníků lyžařské a snowboardové školy

Obr. 4 Počet hodin výuky vzhledem k jednotlivým měsícům a národnosti zákazníků

Obr. 5 Podíl zákazníků využívajících privátní či skupinovou výuku vzhledem k jejich národnosti

Obr. 6 Počet hodin výuky lyžařské a snowboardové školy vzhledem k věku zákazníků

## 1 ÚVOD

Dnešní doba skýtá lidem rozmanité možnosti trávení volného času. V zimním období se přímo nabízí pobyt v horském prostředí zpříjemněný tradičním zimním sportem, kterým lyžování bezesporu je. Kořeny lyžování sahají až do 19. století a málokdo dnes ví, že historie českého lyžování se začala psát v Praze a první mistrovství republiky (tehdy ještě království) viděla pražská Stromovka. Od té doby se lyžování neustále vyvíjí a utvářejí se rozdílné podoby tohoto sportu, jako je běžecké lyžování, sjezdové lyžování, v moderní době i tzv. freestylové lyžování a lyžování poněkud vzdálený snowboarding. Co se nemění, je obliba všemožných podob tohoto zimního sportu.

Díky rozvoji a modernizaci lyžařských areálů, technickým pokrokům ve výrobě umělého sněhu, který výrazně prodlouží zimní sezónu na českých horách, se otevřel prostor pro výdělečné poskytování služeb lyžařské veřejnosti. Mezi tyto služby patří lyžařská a snowboardová škola, půjčovna a servis zimního sportovního vybavení.

Vzhledem k náročnosti zvládnutí lyžařské techniky a omezené době trvání zimních dovolených dnes řada lidí využívá služeb lyžařské školy, kde pod dohledem profesionálních učitelů dosahují rychlejšího pokroku v učení. Dále výuka dětí představuje pro rodiče možnost oddechu od každodenních rodičovských povinností s jistotou, že jejich dítěti se dostává veškeré potřebné péče. Půjčovna zimního sportovního vybavení zase umožňuje řadě lidí vyzkoušet si lyžování či snowboarding bez nutnosti nákladného pořizování si vlastní výbavy.

Provozování lyžařské školy a půjčovny je do značné míry závislé na klimatických podmínkách, neboť ani nejmodernější technika výroby umělého sněhu nezaručí dostatek sněhu po celou zimní sezónu. Počet návštěvníků českých hor je ovlivněn měnovým kurzem české koruny, neboť značnou část turistů tvoří cizinci. V tomto případě znamená silící kurz české koruny značné snížení počtu zákazníků ze zahraničí. Otázkou zůstává, jak se projeví probíhající hospodářská krize na počtu návštěvníků českých hor. Část tradičních návštěvníků si zřejmě již nebude moci dovolit zimní dovolenou spojenou s lyžařským sportem. Na druhou stranu lze předpokládat i určitý přesun návštěvníků z dražší alpské oblasti do českých hor.

Vysoká míra nejistoty spojená s provozováním lyžařské školy a silná konkurence nutí podnikatele k neustálému rozvoji nabízených služeb za účelem získání konkurenční výhody a co největšího podílu na trhu. Tomu ve značné míře může pomoci správné marketingové řízení firem v této oblasti podnikání.

Cílem této marketingové studie je představit firmu Aron Sport, která poskytuje služby lyžařské školy, prozkoumat její tuzemskou i zahraniční konkurenci a analyzovat zákazníky školy. Dále představit marketingovou komunikaci firmy a navrhnout možnosti dalšího rozvoje firmy.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Marketing je jedním z významných řídicích systémů, jenž nalézá stále širší uplatnění v řídicích procesech výrobních i nevýrobních odvětví. Existuje řada definic marketingu, všechny však mají společný subjekt, a tím je zákazník a uspokojení jeho potřeb.

(Žák a kol., 1999)

### 2.1 Marketing

Jaroslav Světlík definuje marketing jako *„proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“*

(Dědková, Honzáková, 2008, str.11)

Velmi důležitého významu nabývá marketing jako informační zdroj pro rozhodovací proces na všech stupních řízení organizace. Nástroje marketingu jsou schopny vedoucím pracovníkům poskytnout relevantní a potřebné informace, které zpravidla nemohou jiným způsobem získat. Každá organizace, která je seznámena s marketingovými principy a umí jich využít ve své činnosti, získává nezanedbatelnou a neocenitelnou konkurenční výhodu vůči ostatním organizacím působícím ve stejné podnikatelské oblasti.

(Žák a kol., 1999)

### 2.2 Charakteristika služeb

Služba je Philipem Kotlerem vysvětlena jako *„jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“*

(Janečková, Vašítková, 2001, str.12)

Marketing služeb se v některých jeho oblastech liší od marketingu zboží, zejména kvůli specifickým vlastnostem služeb. Mezi tyto specifické vlastnosti patří nehmotnost, nedělitelnost, rozmanitost, pomíjivost a nemožnost vlastnictví.

### Nehmotnost

Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb, od níž se odvíjejí další vlastnosti. Nehmotná povaha služeb je příčinou, že službu nelze před její koupí zhodnotit žádným fyzickým smyslem. Kvalitu nabízené služby lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Z toho vyplývá větší míra nejistoty zákazníků při nákupu služby než při koupi výrobků. Zákazník má také ztížený výběr mezi konkurujícími si poskytovateli služeb. Nejistotu zákazníka se marketing služeb snaží překonat posílením marketingového mixu služeb o prvek materiálního prostředí, zdůrazněním významu komunikačního mixu služeb a zaměřením se na vytváření silné značky, popřípadě obchodního jména dané firmy nabízející služby.

### Nedělitelnost

Nedělitelnost služeb znamená, že služby jsou vázány na jejich poskytovatele. Poskytovatelé služeb jsou součástí služby samotné. Jelikož je zákazník často přítomen vlastnímu vytváření služby, je komunikace a interakce mezi poskytovatelem a spotřebitelem služeb důležitou součástí marketingu služeb. Poskytovatel i zákazník mají vliv na kvalitu poskytované služby.

### Rozmanitost (heterogenita)

Kvalita služby je vysoce závislá na poskytovateli, zákazníkovi a místu, čase a způsobu poskytnutí služby. Kvalitu služby lze tedy jen obtížně standardizovat. Variabilita výsledného efektu poskytování služby zvyšuje význam vytváření dobrého postavení služby ve vztahu ke konkurenci a také má vliv na zdůrazňování obchodního jména a značky.

### Pomíjivost

Pomíjivost služeb je dána tím, že služby nelze skladovat, uchovávat pro následný prodej či použití. Důsledkem pro marketing je snaha sladit nabídku s poptávkou, to znamená sladit kapacitu poskytovatelů služby s reálným kupním potenciálem trhu služby.

### Nemožnost vlastnictví

Zákazník při nákupu služby nezískává za své peníze žádné vlastnictví. Nemožnost vlastnictví má vliv na distribuční kanály, které jsou obvykle přímé.

(Kotler, Armstrong, 2004, Janečková, Vašítková, 2001)

## **2.3 Marketingový mix služeb**

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí organizace utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Marketingový mix slouží ke splnění cílů organizace, to znamená k uspokojení přání a potřeb zákazníků a vyváření hodnoty pro organizaci. K původním prvkům marketingového mixu, tj. produktu, ceně, distribuci a komunikaci, přidává marketing služeb další tři prvky – materiální prostředí, lidi a procesy.

(Janečková, Vašítková, 2001)

Tato práce se zabývá rozбором marketingové komunikace, proto je zde tento nástroj marketingového mixu podrobně představen.

## **2.4 Marketingová komunikace**

V moderním marketingu hraje komunikace významnou roli. Marketingová komunikace představuje proces, při kterém je veřejnosti předáno sdělení o firmě a její nabídce. K jasnému, přesvědčivému a konzistentnímu sdělení slouží firmě komunikační mix. (Kotler, Armstrong, 2004, Dědková, Honzáková, 2008)

### **2.4.1 Nástroje komunikačního mixu**

Firemní komunikační mix se skládá ze směsi reklamy, podpory prodeje, vztahů s veřejností, osobního prodeje a nástrojů přímého marketingu.

## Reklama

Reklamou rozumíme jakoukoli formu neosobní placené prezentace a propagace zboží, služeb, nebo myšlenek určitého subjektu.

Silnou stránkou reklamy je schopnost ovlivnit velký počet geograficky rozptýlených zákazníků. Reklama často vysílá pozitivní informace o velikosti, úspěšnosti a popularitě firmy. U zákazníků se projevuje tendence zabývat se více produkty podporovanými reklamou než produkty bez reklamní podpory. Reklama umožňuje firmě prezentaci uměleckou vizualizací, tiskem, zvuky a barvami. Reklamou je možno budovat dlouhodobou image značky a produktu. Nevýhoda reklamy spočívá ve velké nákladovosti některých jejích forem. Další nedostatek spočívá v její neosobnosti a jednosměrnosti vůči veřejnosti.

Nositelem reklamy jsou mimo jiné noviny, časopisy, televize, rozhlas, internet a poštovní tiskoviny. Reklamu je také možno umístit na venkovní reklamní panely, do dopravních prostředků veřejné hromadné dopravy. Výběr nositelů reklamy je ovlivněn zejména podstatou produktu, mediálními návyky zákazníků a náklady.

Funkce firemní reklamy může být obhajovací, informační, soutěživá či připomínací.

(Kotler, Armstrong, 2004, Dědková, Honzáková, 2008)

## Podpora prodeje

Podpora prodeje představuje krátkodobé pobídky určené k podpoře nákupu nebo prodeje výrobků či služeb. Nástroje podpory prodeje přitahují pozornost zákazníků, podněcují je ke koupi a mohou výrazně zvýšit upadající prodej. Používané nástroje mají obecně krátkou dobu života a nejsou tak účinné v budování dlouhodobé preference značky jako reklama či osobní prodej. Podpora prodeje zahrnuje nástroje spotřebitelské podpory prodeje, obchodní podpory prodeje a firemní podpory prodeje.

Spotřebitelská podpora slouží ke zvýšení zájmu o výrobek či službu. Nejčastějšími nástroji této podpory jsou kupóny na slevu, prémie, vzorky, obchodní známky, spotřebitelské



soutěže, množstevní slevy, možnost vyzkoušení produktu zdarma či vystavování a předvádění výrobků.

Obchodní podpora představuje nástroje na podporu distribuce. Výrobce jimi motivuje své prodejce za účelem zvýšení aktivity a následného zvýšení prodeje. Obchodní podpora zahrnuje nástroje jako prodejní slevy, odměny za vystavené zboží, bezplatné poskytnutí výrobků při velkých odběrech a garance zpětného odkupu neprodaného zboží.

Nástroje firemní podpory zahrnují pořádání či účast na veletrzích a výstavách, prodejní soutěže a reklamní dárky.

(Kotler, Armstrong, 2004, Dědková, Honzáková, 2008)

#### Vztahy s veřejností (public relations)

Termín vztahy s veřejností označuje snahu o budování pozitivních vztahů veřejnosti k firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snahu o minimalizaci negativní publicity. Úkolem práce s veřejností je zajistit příznivé klima k realizaci cílů podniku.

Vybudovat a udržet pozitivní obraz o podniku na veřejnosti lze sponzorováním obecně prospěšných akcí, darováním prostředků na charitativní účely, školám či nemocnicím. Dále se v rámci vztahů k veřejnosti firma snaží o dosažení ztotožnění zákazníka s podnikem. Firmy umožňují prohlídky výroby, vydávají obrazové publikace, pořádají přednášky, apod.

(Kotler, Armstrong, 2004, Dědková, Honzáková, 2008)

#### Osobní prodej

Osobní prodej znamená osobní prezentaci nabídky s cílem prodeje výrobku či služby a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem. Osobní prodej patří mezi nejúčinnější, ale také nejnákladnější nástroje komunikační politiky. Při osobním jednání se vytvářejí vazby mezi zákazníkem a prodejcem.

(Kotler, Armstrong, 2004, Dědková, Honzáková, 2008)

### Přímý marketing

Pojmem přímý marketing rozumíme přímou adresnou komunikaci se zákazníky zaměřenou na prodej zboží či služeb. Tato forma komunikace se zaměřuje na vybraný malý segment zákazníků. Přímý marketing je vhodný k budování individuálního vztahu se zákazníkem.

Mezi hlavní nástroje přímého marketingu patří katalogový marketing, přímý zásilkový marketing, telemarketing, televizní marketing s přímou odezvou, přímý marketing pomocí rozhlasu, časopisů a novin a on-line marketing.

(Kotler, Armstrong, 2004, Dědková, Honzáková, 2008)

### Internetová komunikace

Internet dnes patří mezi nejmodernější a nejrychleji se rozvíjející komunikační média. Velmi důležitou vlastností internetu je jeho globální dosah. Internet je obousměrným komunikačním kanálem, u něhož nejsou náklady na komunikaci úměrné vzdálenosti na níž se komunikuje. Na internetu lze velmi efektivním způsobem prezentovat firmu a její nabízené produkty.

(Janečková, Vašítková, 2001)

## **2.4.2 Komunikační strategie**

Tvorba komunikační strategie se skládá z následujících kroků

- provedení situační analýzy
- stanovení cílů komunikace
- rozhodnutí o nástrojích komunikačního mixu
- tvorby rozpočtu
- vlastní realizace
- vyhodnocení

Úkolem situační analýzy je podrobně identifikovat firmu, její činnost, službu či služby, které poskytuje, její dosavadní postavení na trhu, stávající a potenciální zákazníci a konkurenci, která ohrožuje její činnost. (Janečková, Vašítková, 2001)

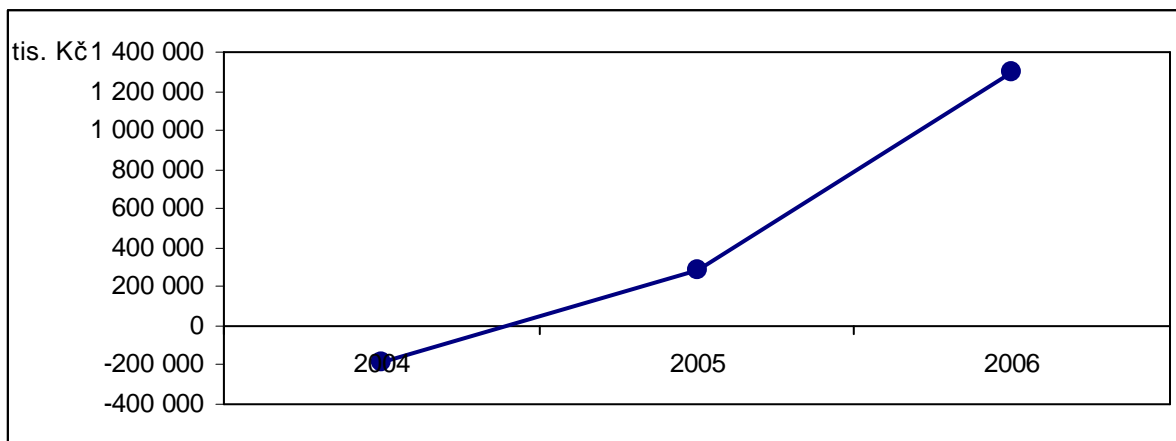
### 3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ARON SPORT

Firma Aron Sport se sídlem ve Velké Úpě vznikla v roce 2000. Zpočátku své existence se zabývala provozem lyžařské školy a lyžařského vleku. V dalších letech rozšířila svou činnost o provoz půjčovny lyžařského vybavení, prodej doplňkového vybavení pro lyžaře a poskytování informací pro lyžařskou veřejnost.

Firma působí přímo v obci Velká Úpa, kde má v pronájmu kancelář a výukový svah, na kterém provozuje vlastní lyžařský vlek. Spolupracuje s lyžařským areálem Skiport Velká Úpa, ve kterém probíhá část výuky lyžařské školy Aron Sport.

Firma Aron Sport je provozována podnikatelem Radimem Švandou na základě živnostenských oprávnění. Jedná se o živnostenská oprávnění Poskytování tělovýchovných služeb a Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona – zejména v oborech Pronájem a půjčování věcí movitých, Potrubní a pozemní doprava a Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

V roce 2004 se firma potýkala se ztrátou. Od následujícího roku již firma dosahuje zisků. K dispozici jsou údaje o výsledku hospodaření v letech 2004 – 2006, které jsou zobrazeny v Obr. 1. Přesné údaje o hospodaření v dalších letech nejsou k dispozici, nicméně dle manažera firmy jsou další výsledky hospodaření jednoznačně kladné.

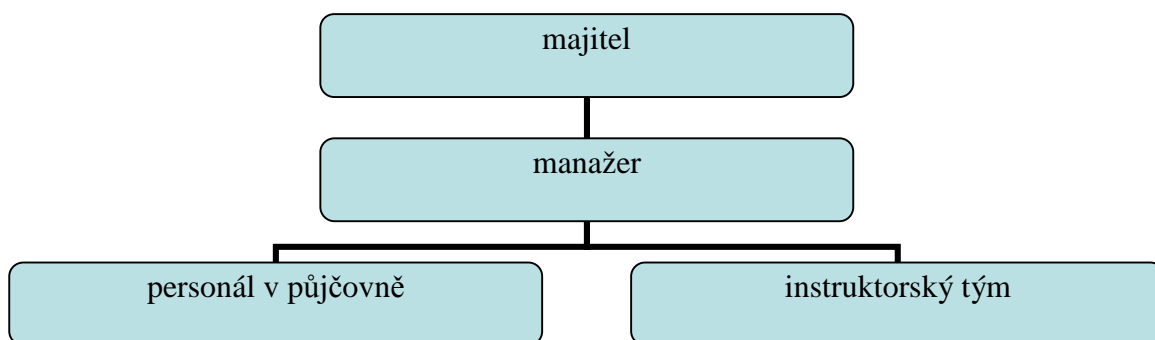


Obr. 1 Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním firmy Aron Sport v letech 2004 - 2006

*Zdroj: interní údaje firmy*

### 3.1 Organizační struktura

Vzhledem k sezónnosti podnikání zaměstnává firma své zaměstnance na dohodu o provedení práce. Během hlavní sezóny firma aktivně zaměstnává manažera, dvoučlenný personál půjčovny a instruktorský tým. Organizační struktura je znázorněna na Obr. 2.



Obr. 2 Organizační schéma firmy Aron Sport

*Zdroj: interní údaje firmy*

#### Popis jednotlivých pozic

##### majitel

- provozovatel živnosti, ručí za závazky celým svým majetkem
- podepisuje smlouvy
- podléhá finanční kontrole
- vytváří a zabezpečuje celkové zázemí pro fungování firmy
- udržuje kontakt s dodavateli
- nutná dobrá orientace v oboru

##### manažer

- řídí firmu po stránce organizační, personální a marketingové
- podílí se na strategickém a taktickém plánování
- komunikuje se zákazníky a dodavateli
- organizuje práci personálu v půjčovně a instruktorů
- nutná znalost cizích jazyků, znalost práce na PC, organizační schopnosti, komunikativnost

personál v půjčovně

- půjčuje lyžařské vybavení
- provádí jednoduchý servis a seřizování půjčovaného vybavení
- prodává doplňkové zimní vybavení
- nutná znalost lyžařského vybavení, manuální zručnost, komunikativnost

instruktorský tým

- provádí výuku lyžování a snowboardingu
- provádí dozor nad lyžařským vlekem
- roznáší propagační materiály v místě působení firmy
- nutné odpovídající lyžařské dovednosti, znalost cizích jazyků, komunikativnost, kladný vztah k dětem

Lyžařská škola Aron Sport každoročně provádí interní školení zájemců o práci instruktora. Na tomto školení se zájemci naučí základní metody výuky a poznají lyžařský areál. Pokud prokáží schopnosti k práci instruktora, jsou zařazeni do databáze instruktorů. V současné době čítá databáze okolo 100 členů. Instruktorský tým se potom v průběhu sezóny obsazuje dle předpokládaného množství zákazníků. V hlavní sezóně firma zaměstnává až 25 instruktorů. Plánování počtu aktivních instruktorů tak, aby všichni byli optimálně vytíženi, provádí manažer.

Pro všechny zaměstnance je zajištěno ubytování ve vlastním ubytovacím zařízení. Zaměstnanci mají zajištěné a z 50% hrazené obědy v Hotelu Velká Úpa, dále mohou využít služby penzionu Modřín či služeb sport centra hotelu Horizont v Peci pod Sněžkou za zvýhodněné ceny. Instruktorský tým má k dispozici jednotné firemní oblečení značky Tilak a celosezónní permanentky v lyžařském areálu Skiport Velká Úpa.

### **3.2 Činnost firmy Aron Sport**

Firma Aron Sport se zabývá výukou lyžování a snowboardingu, půjčováním a prodejem zimního vybavení. Dále firma provozuje lyžařský vlek a poskytuje informace pro lyžařskou veřejnost.

#### Výuka lyžování a snowboardingu

Výuka lyžování a snowboardingu probíhá v areálu okolo lyžařského vleku, který má firma Aron Sport v pronájmu, v lyžařském areálu Skiport Velká Úpa a v areálu Sagasserovy Boudy. Výuku zajišťují instruktoři firmy Aron Sport. Zákazníci objednávají výuku v kanceláři firmy, či mají možnost rezervace výuky vyplněním formuláře na webových stránkách firmy.

Lyžařská a snowboardová škola nabízí zákazníkům privátní výuku pro 1-2 osoby, která díky individuálnímu přístupu a intenzivní formě výuky zaručuje nejrychlejší postup v metodice. Dále škola nabízí výuku v malé skupině pro 3-5 osob a výuku ve velké skupině s maximálním počtem devíti členů. Tato forma výuky je pro zákazníky výrazně levnější.

Pro děti starší tří let je připravena dětská školička. Výuka je vedena 4 hodiny denně v zábavném duchu. Během polední pauzy je pro děti zajištěn oběd v penzionu Modřín s dohledem. Výuka lyžování a snowboardingu se podílí 40% na tržbách firmy Aron Sport.

#### Půjčování lyžařského vybavení

Firma půjčuje kompletní lyžařské sjezdařské i běžecké vybavení a snowboardové vybavení. Zákazníci mají možnost půjčit si jednotlivé komponenty (lyže, boty, hůlky, snowboard, helmu) zvlášť či si půjčit celý set za zvýhodněnou cenu. Dále firma půjčuje lyžařské brýle, rukavice, sáně, boby a tzv. kluzky. Půjčování lyžařského vybavení produkuje 50% tržeb firmy Aron Sport.

### Provoz lyžařského vleku

Firma provozuje lyžařský vlek na pronajatém svahu ve Velké Úpě. Vlek slouží k výuce lyžování a snowboardingu, ovšem za úplatu jej mohou využít i ostatní lyžaři nevyužívající služeb lyžařské školy. Provoz lyžařského vleku se podílí 5% na tržbách firmy.

### Prodej zimního vybavení

Firma ve své kanceláři prodává zimní vybavení, jako jsou čepice, rukavice, lyžařské a sluneční brýle. Firma nedrží skladové zásoby, zásobování je prováděno operativně na základě jednotlivých objednávek zboží u dodavatelů. Mezi největší dodavatele patří firmy Blizzard a R Kontakt. Na tržbách firmy se prodej zimního vybavení podílí 5%.

### Poskytování informací pro lyžařskou veřejnost

Firma bezplatně poskytuje informace pro lyžařskou veřejnost ve své kanceláři. Jedná se o informace o sněhových podmínkách, počasí, stavu sjezdových tratí v areálu Skiport Velká Úpa a okolí.

## **3.3 Silné stránky firmy**

- široké spektrum nabízených služeb, které v místě působení jiný podnikatelský subjekt neprovozuje
- poloha provozovny (kanceláře) při hlavní silnici ve Velké Úpě
- dlouhá otevírací doba provozovny
- poloha výukového svahu, který se nachází na velmi dobře viditelném místě v blízkosti lanové dráhy Portášky
- vlastní lyžařský vlek a dětský koutek provozovaný na pronajatém výukovém svahu
- profesionální přístup personálu v půjčovně
- kvalita půjčovaného vybavení
- ubytování pro zaměstnance 100 metrů od místa výkonu práce

### **3.4 Slabé stránky firmy**

- mezi nabízenými službami chybí servis lyžařského vybavení
- omezený prostor provozovny
- platby přijímané pouze v hotovosti
- instruktoři většinou bez profesionální licence, proškoleni pouze interním školením
- působnost pouze v jednom místě



## **4 ANALÝZA KONKURENCE**

Konkurence představuje model organizace trhu, kde jednotlivé subjekty vedou soutěž o co nejlepší podmínky při získávání výrobních zdrojů, jejich užití a při prodeji konečné produkce. V ekonomické teorii převládají modely dokonalé a nedokonalé konkurence.

(Žák a kol., 1999)

V praxi se subjekty, které působí ve stejném oboru podnikání, označují jako konkurenční. Má-li firma být ve svém oboru podnikání úspěšná, musí uspokojovat přání a potřeby zákazníků lépe než konkurence. Podnik by se vedle uspokojení potřeb cílových zákazníků měl snažit o odlišení své nabídky od konkurenčních nabídek a získat tak konkurenční výhodu. Konkurenční výhodou rozumíme významnou výhodu, kterou má podnik oproti svým konkurentům a díky které je schopen realizovat větší hodnotu než konkurence na stejném trhu. (Kotler, Armstrong, 2004)

Existují různé marketingové strategie vzhledem ke konkurenci, ale žádná není univerzální a nelze ji použít pro každý podnik. Podnik by tak při snaze o získání konkurenční výhody měl vycházet ze specifických poměrů panujících v jeho okolí a co nejpodrobnějších informací o konkurenci. Je třeba sledovat domácí i zahraniční konkurenci. Podnik by měl dokázat pojmenovat své největší konkurenty, znát jejich cíle a strategie, přednosti a slabiny. (Kotler, Armstrong, 2004, Dědková, Honzáková, 2008)

### **4.1 Konkurence v místě působení**

Před rokem 2000, kdy vznikla lyžařská škola Aron Sport, působily ve Velké Úpě lyžařské školy Orion a Skischool Špindl a půjčovny lyžařského vybavení Yukon a Karhan Sport. Firma Aron Sport svým působením na trhu a rozšířením poskytovaných služeb o půjčovnu lyžařského vybavení postupně přispěla k odchodu veškeré konkurence z Velké Úpy s výjimkou firmy Karhan Sport. V současné době působí ve Velké Úpě vedle firmy Aron Sport půjčovna Karhan Sport a lyžařská škola Potok.cz.

V okolí Velké Úpy, zejména v Peci pod Sněžkou a Malé Úpě, působí lyžařské školy a půjčovny Happy Hill Sochor, K+K School, Kamzík Sport, Snowsport School a Orion.

Pro firmu Aron Sport představují přímou konkurenci subjekty působící přímo ve Velké Úpě a částečně i školy a půjčovny působící v pět kilometrů vzdálené Peci pod Sněžkou. Jelikož tyto společnosti nejvíce ovlivňují firmu Aron Sport, jsou zde podrobněji rozebrány.

#### Potok.cz

Potok.cz je lyžařská škola, která vznikla v roce 2003. Od srpna 2006 je vedena v obchodním rejstříku pod obchodní firmou ADVENTURE TEAM POTOK.CZ s.r.o. se sídlem v Mladých Bukách. Společnost provozuje několik poboček – v Peci pod Sněžkou, Velké Úpě, Janských Lázních a České Třebové. Neprovozuje půjčovnu lyžařského vybavení, ale spolupracuje se sítí půjčoven Karhan Sport. Je členem Asociace profesionálních učitelů lyžování APUL.

Svým zákazníkům nabízí vedle privátní výuky, skupinové výuky a dětské školky také lyžařskou univerzitu, v jejímž rámci se zdatní lyžaři mohou učit zvláštním technikám jízdy – carvingu, telemarku, jízdě v hlubokém sněhu a závodnímu lyžování. Movitým klientům nabízí škola program Privat VIP. Při využití tohoto relativně drahého programu je klientovi k dispozici instruktor celý den od 9 do 21 hodin. Firma také organizuje lyžařské závody.

Společnost je činná i v letním období, během něhož organizuje vyjížďky na kolech a koních. Dále nabízí lanové aktivity, organizuje firemní akce.

#### Přednosti

- škola je členem Asociace profesionálních učitelů lyžování
- široké spektrum nabízených služeb, společnost provozuje i letní aktivity
- kvalitní webové stránky psané v šesti jazycích – v českém, anglickém, německém, ruském, holandském a částečně dánském jazyce
- spolupráce se sítí půjčoven Karhan Sport
- společnost vlastní vlek v areálu Sagasserovy Boudy

## Slabiny

- společnost se zaměřuje zejména na působení v Peci pod Sněžkou, působení ve Velké Úpě pro ni není prioritou
- slabá reklama ve Velké Úpě
- prostor k učení v areálu Sagasserovy Boudy je oddělen od areálu Skiport, a proto není většině lyžařů na očích
- nepřítliš velká kancelář společná s firmou Karhan Sport
- horší podmínky pro instruktory, týkající se zejména ubytování

## Karhan Sport

Karhan Sport patří mezi největší sítě půjčoven lyžařského vybavení ve východních Krkonoších. Provozuje pobočky ve Velké Úpě, Špindlerově Mlýně, Černém Dole, Peci pod Sněžkou, Mladých Bukách a na Hoffmanových a Pomezních Boudách. Ve Velké Úpě provozuje kancelář u dolní stanice lanové dráhy Portášky. Vedle půjčovny poskytuje také servis lyžařského vybavení. Spolupracuje s lyžařskými školami Potok.cz a SiS. Kapacita půjčovny je srovnatelná s kapacitou půjčovny Aron Sport. Karhan Sport se zaměřuje na méně kvalitní vybavení se zajímavým designem.

## Přednosti

- cena nabízených služeb
- poskytuje i servis půjčovaného vybavení
- více provozoven, možnost transportu vybavení mezi nimi
- design vybavení

## Slabiny

- slabá reklama ve Velké Úpě
- neprofesionální pracovní síla
- kvalita půjčovaného zboží

### Happy Hill Sochor

Společnost Happy Hill Sochor, s.r.o. sídlí v Peci pod Sněžkou. Do srpna 2008 působila pod obchodní firmou Lyžařská škola Pec pod Sněžkou. Je největší lyžařskou školou v Peci pod Sněžkou, provozuje pobočky v Černém Dole a Vrchlabí. Vedle služeb lyžařské školy provozuje půjčovnu a servis lyžařského vybavení a obchod se sportovním zbožím. Podnikům nabízí organizaci sportovních, vzdělávacích a zábavních programů.

Lyžařská škola je členem Asociace profesionálních učitelů lyžování, má kvalitní a široký instruktorský tým. Svým zaměstnancům nabízí podobné odměny a výhody jako firma Aron Sport. Happy Hill Sochor jako největší subjekt na lokálním trhu stanovuje cenovou hladinu.

## **4.2 Konkurence v zahraničí**

Provoz lyžařských škol a půjčoven lyžařského vybavení je silně vázán na místo poskytování služby. Firma Aron Sport má možnost přesvědčit a získat pouze ty potenciální zákazníky, kteří navštíví Velkou Úpu a její blízké okolí.

Zahraniční lyžařské školy tak nepředstavují pro tuzemské školy přímou konkurenci. Sledováním jejich nabízených služeb, způsobů propagace a cen je však možné se inspirovat. Realizací podnětů získaných od zahraničních subjektů lze získat konkurenční výhodu nad tuzemskými lyžařskými školami.

V následujících řádcích je uveden stručný popis vybraných lyžařských škol z Rakouska, Slovenska a Polska, včetně nabízených služeb a srovnání cen.

### Skischule Mayrhofen Total

Skischule Mayrhofen Total je lyžařská škola působící v obci Mayrhofen v rakouských Alpách. Svým klientům nabízí výuku v lyžařském středisku Ski Zillertal 3000. Kromě výuky lyžování provozuje také půjčovnu a servis lyžařského vybavení.

Zákazníci mohou využít možnosti privátní i skupinové výuky. Pro děti starší čtyř let jsou nabízeny dětské kurzy s možností obědu v restauraci. Pro nejmladší děti je připraven dohled ve vnitřních prostorách budovy přímo u sjezdovky – tzv. „Creche“. Zkušení lyžaři mohou využít kurzu lyžování mimo sjezdovky, kde se naučí pohybu ve vysokohorském terénu a získají základní znalosti o počasí a lavinovém nebezpečí. Tento kurz je pořádán jednou týdně. Široké spektrum nabízených služeb doplňuje nabídka skialpinistických výletů v okolí Mayrhofenu.

Ceny této lyžařské školy jsou na stejné úrovni jako ceny ostatních lyžařských škol v Alpách. Ve srovnání s českými lyžařskými školami jsou ceny nabízených služeb až několikanásobně vyšší.

#### Stredisková škola Jasná

V rámci největšího slovenského lyžařského střediska Jasná v Nízkých Tatrách působí i lyžařská a snowboardová škola.

Zákazníci si mohou zvolit mezi individuální a skupinovou výukou. Zkušení lyžaři mohou využít školu freeridingu, tj. lyžování ve volných terénech mimo sjezdovky. Pro děti je k dispozici lyžařská školka Maxiland, která disponuje vlastním vlekem a pásovým přepravníkem. Zákazníci této školy mají přednost na vlecích a lanovkách ve středisku. Škola také nabízí svým klientům možnost natáčení výuky na videokameru a následné vyhodnocení jízdy.

Ceny nabízených služeb jsou srovnatelné s cenami nejdražších lyžařských škol v České republice.

#### Szkola narciarska Stamar

Szkola narciarska Stamar je jednou z několika lyžařských škol působících ve středisku Karpacz v polské části Krkonoš.

Nabízí individuální i skupinové kurzy a lyžařskou školku. Pro firmy a školy organizuje Stamar za úplaty lyžařské závody. Dále také organizuje zájezdy do alpských středisek

Berchtesgaden a Obertauern, kde probíhá výuka pod dohledem instruktorů. Své služby prezentuje na webových stránkách pouze v polštině.

Ceny individuální výuky lyžařské školy Stamar se pohybují na podobné úrovni jako ceny lyžařské školy Aron Sport. U skupinové výuky ovšem neposkytují množstevní slevy, tj. stejné sazby nezávislé na počtu již odučených hodin, respektive dní.

### 4.3 Srovnání cen

V tabulkách 1 a 2 je uvedeno srovnání cen zmíněných lyžařských škol a půjčoven. Ceny jsou uvedené v českých korunách, u zahraničních firem převedené dle aktuálního kurzu ČNB. Každá společnost poskytuje různé věrnostní, množstevní a další slevy, které ovšem nelze v tabulkách zohlednit. Společnost Karhan Sport k uvedené ceně připočítává pojistné ve výši 20 Kč za den.

Tab. 1 Srovnání cen výuky lyžařských škol

	<b>Aron Sport</b>	<b>Happy Hill</b>	<b>Potok.cz</b>	<b>Stamar</b>	<b>Stred. škola Jasná</b>	<b>Mayrhofen Total</b>
stát	Česká rep.	Česká rep.	Česká rep.	Polsko	Slovensko	Rakousko
privátní výuka pro 1-2 osoby						
1 hod	399	400	-	434	928	-
2 hod	799	800	800	744	1 193	2 491
4 hod	1 499	1 600	1 600	1 488	1 855	4 161
skupinová výuka 3,5 - 4h denně						
1 den	649 - 799	800	700	672	663	1 564
2 dny	1 299 - 1 499	1 600	1 400	1 343	1 272	2 624
3 dny	1 499 - 1 899	1 800	1 650	2 015	1 802	3 339
4 dny	1 699 - 2 199	2 000	1 850	2 687	2 253	3 498
5 dní	1 799 - 2 399	2 200	2 000	3 358	2 650	3 631
6 dní	1 899 - 2 499	2 300	2 150	4 030	2 915	3 737

*Zdroj: ceníky jednotlivých firem zveřejněné na Internetu*

Tab. 2 Srovnání cen půjčoven lyžařského vybavení

		Aron Sport		Karhan Sport	Happy Hill	
sezóna		hlavní	vedlejší	celá	hlavní	vedlejší
lyžařský komplet	1 den	299	249	250	350	250
	2 dny	599	499	400	700	500
	3 dny	849	699	550	1000	700
	4 dny	1099	899	700	1300	900
	5 dní	1299	1099	850	1600	1100
	6 dní	1499	1199	1000	1800	1200
lyžařský komplet dětský	1 den	199	199	200	250	200
	2 dny	399	399	310	500	400
	3 dny	599	599	420	700	600
	4 dny	749	749	530	900	750
	5 dní	899	899	640	1100	900
	6 dní	999	999	750	1200	1000
snowboard komplet	1 den	299	299	250	400	350
	2 dny	599	599	400	780	700
	3 dny	849	888	550	1140	1000
	4 dny	1099	1169	700	1480	1300
	5 dní	1299	1449	850	1800	1600
	6 dní	1499	1699	1000	2100	1800
snowboard komplet dětský	1 den	199	199	200	400	350
	2 dny	399	399	310	780	700
	3 dny	599	599	420	1140	1000
	4 dny	749	779	530	1480	1300
	5 dní	899	949	640	1800	1600
	6 dní	999	1099	750	2100	1800
helma	1 den	49	49	60	50	50
	2 dny	98	98	90	100	100
	3 dny	147	147	120	150	150
	4 dny	196	196	150	200	200
	5 dní	245	245	180	250	250
	6 dní	294	294	210	300	300

Zdroj: ceníky jednotlivých firem zveřejněné na Internetu

#### 4.4 Zhodnocení

Největšími konkurenty pro firmu Aron Sport jsou lyžařské školy a půjčovny působící ve stejném místě – tedy Lyžařská škola Potok.cz a půjčovna Karhan Sport.

Především díky masivní reklamě ve Velké Úpě a vlastním výukovým prostorám s dětským vlekem na velmi viditelném místě má Aron Sport velkou konkurenční výhodu nad

lyžařskou školou Potok.cz. To se také projevuje na výrazně vyšším počtu zákazníků, respektive počtu odučených hodin v sezóně.

V oblasti půjčování lyžařského vybavení Aron Sport již takovou výhodu nemá, ačkoli půjčuje kvalitnější vybavení a personál v půjčovně působí profesionálněji. Zákazníci často volí firmu Karhan Sport, která nabízí nižší ceny.

Srovnání firmy Aron Sport se zahraničními lyžařskými školami nemůže být úplně objektivní vzhledem k rozdílným přírodním a technickým podmínkám a různé cenové hladině. Lze však využít některých nápadů v oblasti nabízených služeb a rozšířit a zkvalitnit své služby či získat konkurenční výhodu nad tuzemskými lyžařskými školami.

Lyžařské školy mezi sebou bojují nejen o zákazníky, ale i o instruktory lyžování, kterých je obecně nedostatek. Školy proto před zimní sezónou nabízejí práci formou plakátů a letáků umístěných nejčastěji na vysokých školách a kolejích. Velkou roli v konkurenčním boji hrají nabízené benefity, protože platové podmínky v českých lyžařských školách jsou podobné.



## 5 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ

Poznat a uspokojit potřeby a přání spotřebitelů je cílem marketingu, potažmo každé marketingově řízené firmy. Spotřebitelé se však od sebe liší svým věkem, příjmem, úrovní vzdělání, strukturou výskytu i vkusem. Chce-li být firma ve svém podnikání úspěšná, musí porozumět kupnímu chování spotřebitelů na trhu. (Dědková, Honzáková, 2008)

Pro firmu Aron Sport je důležité identifikovat své zákazníky, aby mohla lépe uspokojit jejich přání a potřeby, případně rozšířit okruh svých zákazníků.

Na základě interních firemních údajů byla vypracována statistika zákazníků lyžařské a snowboardové školy Aron Sport v sezóně 2008/2009. Do statistiky jsou započítáni jednotliví zákazníci přepočtení dle počtu zakoupených hodin výuky. Pro účely statistiky jsou zákazníci dělení podle věku, národnosti a využití privátní či skupinové výuky. Počet zákazníků, resp. počet zákazníky zakoupených hodin výuky lyžařské školy a snowboardové školy je znázorněn v tabulkách 3 a 4.

Tab. 3 Statistika zákazníků lyžařské školy

<b>děti</b>										
	Češi		Poláci		Němci		Holandané		jiná národnost	
	privát.	skup.	privát.	skup.	privát.	skup.	privát.	skup.	privát.	skup.
prosinec	97	20	21	0	34	76	11	76	44	0
leden	469	114	11	0	88	138	77	110	27	6
únor	583	124	47	0	98	94	176	617	26	0
březen	161	10	5	0	9	0	0	0	9	0
celkem	1310	268	84	0	229	308	264	803	106	6
<b>dospělí</b>										
	Češi		Poláci		Němci		Holandané		jiná národnost	
	privát.	skup.	privát.	skup.	privát.	skup.	privát.	skup.	privát.	skup.
prosinec	23	0	0	0	31	36	28	0	0	0
leden	12	56	0	0	34	20	9	16	6	0
únor	7	0	12	0	37	6	38	232	0	0
březen	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
celkem	44	56	12	0	102	62	75	248	6	0

Zdroj: vlastní tvorba na základě interních firemních údajů

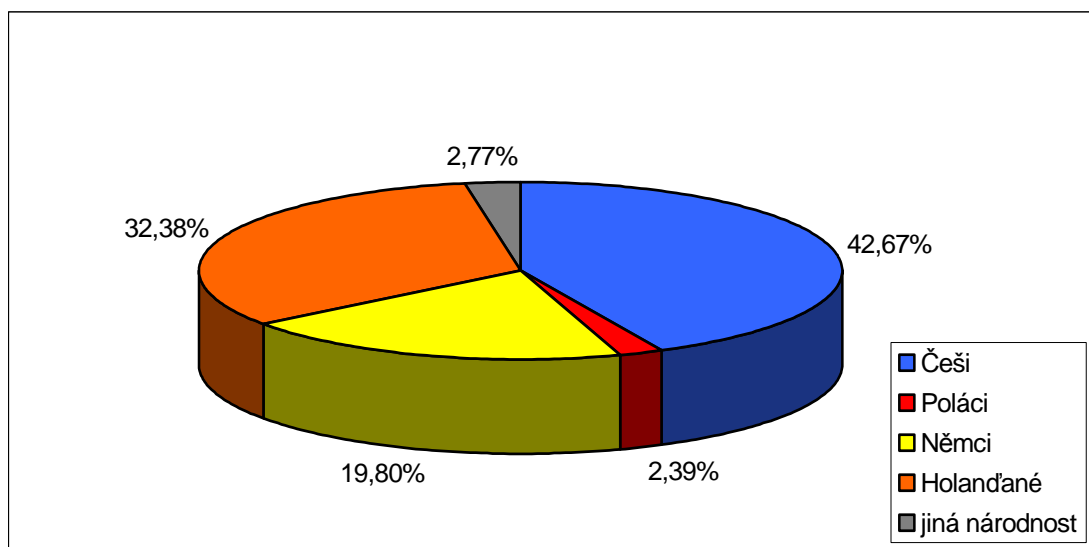
Tab. 4 Statistika zákazníků snowboardové školy

děti										
	Češi		Poláci		Němci		Holandáné		jiná národnost	
	privát.	skup.	privát.	skup.	privát.	skup.	privát.	skup.	privát.	skup.
prosinec	58	20	2	0	10	44	4	198	4	0
leden	143	24	18	0	48	190	8	12	7	0
únor	219	30	6	0	10	24	28	32	16	0
březen	10	30	0	0	0	0	0	0	0	0
celkem	430	104	26	0	68	258	40	242	27	0
dospělí										
	Češi		Poláci		Němci		Holandáné		jiná národnost	
	privát.	skup.	privát.	skup.	privát.	skup.	privát.	skup.	privát.	skup.
prosinec	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
leden	9	0	2	0	4	0	2	0	0	0
únor	10	0	1	0	6	0	0	22	0	0
březen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
celkem	23	0	3	0	10	0	2	22	0	0

Zdroj: vlastní tvorba na základě interních firemních údajů

### 5.1 Rozdělení zákazníků podle národnosti

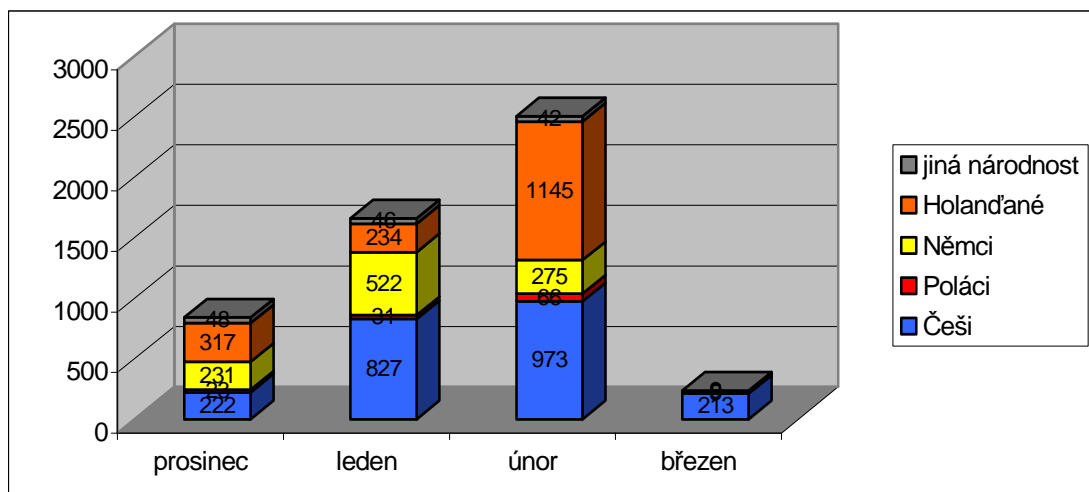
Ze statistických údajů uvedených v tabulkách 3 a 4 vyplývá, že zákazníky lyžařské a snowboardové školy jsou nejen čeští občané, ale velkou část zákazníků tvoří cizinci (zejména Němci a Holandáné). Kompletní národnostní složení zákazníků je zobrazeno v Obr. 3.



Obr. 3 Národnostní složení zákazníků lyžařské a snowboardové školy

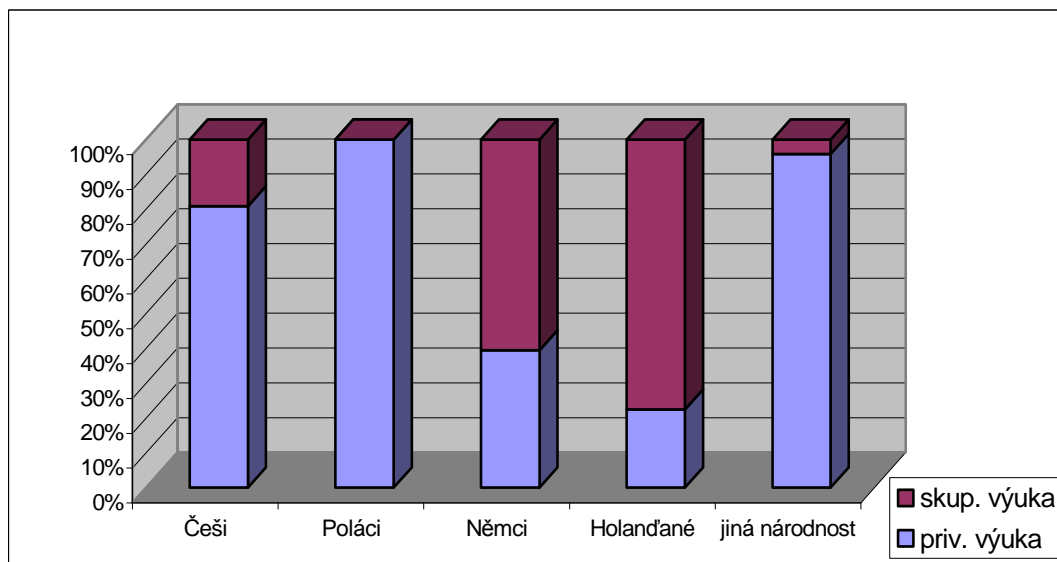
Zdroj: vlastní tvorba na základě interních firemních údajů

Jednotlivé národnostní skupiny se vzájemně odlišují v termínu využívání služeb lyžařské a snowboardové školy a v preferenci privátní či skupinové výuky. Tato situace je znázorněna na obrázcích 4 a 5.



Obr. 4 Počet hodin výuky vzhledem k jednotlivým měsícům a národnosti zákazníků

Zdroj: vlastní tvorba na základě interních firemních údajů



Obr. 5 Podíl zákazníků využívajících privátní či skupinovou výuku vzhledem k jejich národnosti

Zdroj: vlastní tvorba na základě interních firemních údajů

### Popis nákupního chování jednotlivých národnostních skupin

Popis nákupního chování národnostních skupin vyplývá z údajů uvedených v tabulkách 3 a 4 a v obrázcích 3, 4 a 5.

#### Češi

- čeští občané představují cca 42% zákazníků lyžařské a snowboardové školy
- preferují privátní výuku (80%)
- Velkou Úpu navštěvují v průběhu celé lyžařské sezóny

#### Holandané

- tvoří 32% zákazníků lyžařské a snowboardové školy
- mají zájem zejména o skupinovou výuku (77%)
- Velkou Úpu navštěvují v období Vánoc, prvního lednového týdne a v druhé části února, kdy jsou v zemi prázdniny

#### Němci

- tvoří 20% zákazníků lyžařské a snowboardové školy
- preferují skupinovou výuku (60%)
- Velkou Úpu navštěvují v období Vánoc a prvního lednového týdne, dále pak v první části února

#### Poláci

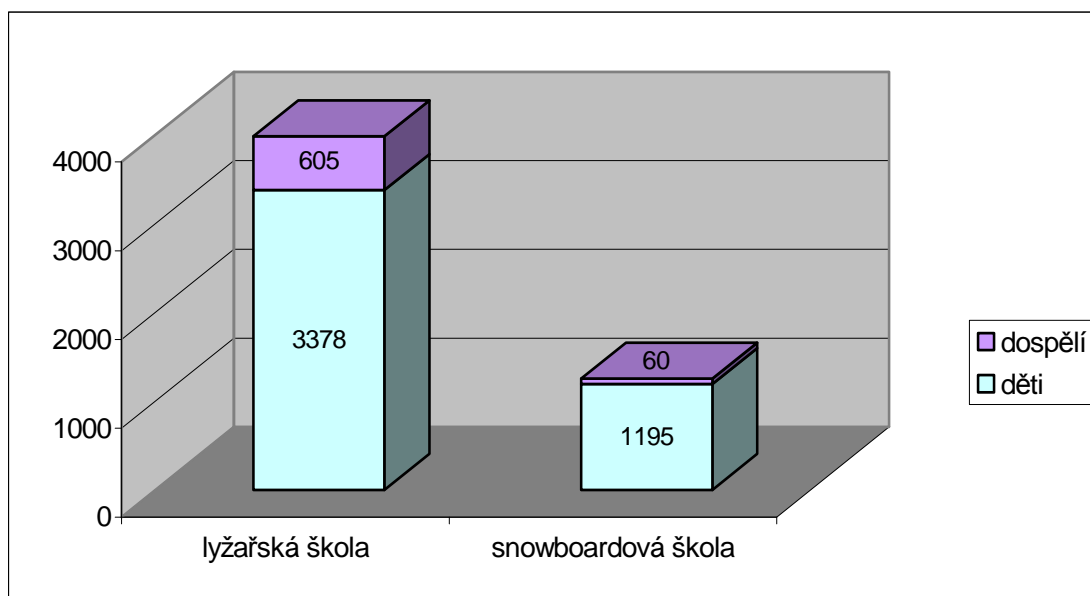
- tvoří necelá 3% zákazníků lyžařské a snowboardové školy
- mají zájem pouze o privátní výuku (100%)
- Velkou Úpu navštěvují zejména o víkendech v prosinci, lednu a únoru

#### Zákazníci jiné národnosti

- tvoří necelá 3% zákazníků lyžařské a snowboardové školy
- tuto skupinu tvoří zejména Slováci a Angličané
- preferují privátní výuku (96%)

## 5.2 Rozdělení zákazníků podle věku a preference jízdy na lyžích či snowboardu

Zákazníky firmy Aron Sport jsou děti i dospělí lidé. Na Obr. 6, který vychází z tabulek 3 a 4 je zobrazen počet hodin výuky lyžařské a snowboardové školy vzhledem k věku zákazníků.



Obr. 6 Počet hodin výuky lyžařské a snowboardové školy vzhledem k věku zákazníků

*Zdroj: vlastní tvorba na základě interních firemních údajů*

Z grafu vyplývá vyšší zájem zákazníků o výuku lyžování (76% z celkového počtu zákazníků) než o výuku snowboardingu. Dominantní v obou případech je výuka dětí.

## 5.3 Segmentace trhu

Z celého různorodého trhu zákazníků lyžařských škol lze vytvořit segmenty, které se od sebe odlišují a mají své specifické nároky na poskytované služby.

Na základě kritérií, jako je věk, dovednosti a preference jízdy na lyžích či snowboardu, lze vyčlenit ze všech zákazníků skupiny, které se uvnitř podobají svými nároky a chováním a navenek se od sebe odlišují. Těmi jsou skupina dětí, skupina dospělých lyžařů a skupina snowboardistů.

### **5.3.1 Charakteristika jednotlivých skupin**

#### Děti

Základní charakteristikou pro skupinu dětí je jejich nízký věk a minimální lyžařské dovednosti.

Uznávané hodnoty: Zábava, bezpečnost.

Nákupní chování: Vzhledem k jejich věku a možnostem si výuku neobjednávají samy, ale činí to za ně rodiče. Je tedy třeba přesvědčit i rodiče, aby pro své děti využili služeb lyžařské školy.

Nároky na výuku: Velmi důležitou roli při výuce dětí hraje prostředí. To by mělo být v co největší míře příjemné, zajímavé a přehledné. Je třeba, aby výuka probíhala vždy zábavnou formou.

#### Skupina dospělých lyžařů

Do této skupiny patří dospělí vyznavači lyžování. Skupina zahrnuje začátečníky i pokročilé lyžaře.

Uznávané hodnoty: Formálnost, konzervativní chování.

Nákupní chování: Pokročilí lyžaři zpravidla nejsou přesvědčeni o nutnosti využití služeb lyžařské školy a zlepšení techniky vlastní jízdy. Nelyžující dospělí je třeba přesvědčit, aby s lyžováním začali.

Nároky na výuku: Výuka podle nejnovější metodiky, profesionální přístup.

#### Skupina snowboardistů

Skupina lidí, kteří vyznávají jízdu na snowboardu, se výrazně odlišuje od skupiny lyžařů. Je to dáno tím, že snowboarding vznikl jako alternativa k lyžování a vyznává jiné hodnoty. Jízda na snowboardu se neučí nejmenší děti.

Uznávané hodnoty: Neformálnost, volnomyšlenkářství, nezávislost, zábava.

Nákupní chování: Častá obava ze ztráty nezávislosti, odpor ke školním institucím.

Nároky na výuku: Výuka zábavnou neformální formou.

## **5.4 Zhodnocení**

Z analýzy zákazníků vyplývá, že lyžařská škola Aron Sport nejvíce profituje z výuky dětí. Velký počet zájemců o výuku dětí je dán mimo jiné snahou rodičů zajistit svým dětem kvalitní výuku lyžování a potřebnou péči. Dále výuka dětí v lyžařské škole poskytuje rodičům možnost oddechu od každodenních rodičovských povinností. V neposlední řadě poptávku po výuce dětí výrazně zvyšuje dětem speciálně přizpůsobený výukový svah situovaný na viditelném místě u spodní stanice lanové dráhy Portášky. Naopak v pozadí zájmu a méně na očích zůstává výuka snowboardingu a výuka dospělých lyžařů.

Vzhledem k národnostnímu složení zákazníků je třeba zajistit, aby zaměstnanci byli schopni komunikovat v německém, holandském, případně anglickém jazyce. Těmto jazykovým nárokům je třeba přizpůsobit i celkovou propagaci firmy Aron Sport.

## **6 ANALÝZA KOMUNIKACE**

V této části bakalářské práce je popsána marketingová komunikace firmy Aron Sport. Jsou zde představeny cíle komunikace firmy, popsány nástroje komunikačního mixu, které firma využívá a nastíněn rozpočet na komunikaci.

### **6.1 Cíle komunikace firmy Aron Sport**

- informovat veřejnost o existenci firmy Aron Sport
- informovat veřejnost o nabízených službách a jejich výhodách pro zákazníka
- stimulovat poptávku systémem slev na nabízené služby
- zákazníky přesvědčit k dalšímu využití služeb
- odlišit se od konkurence
- zajistit, aby potenciální zákazníci obdrželi dříve nabídku firmy Aron Sport než konkurenční nabídky
- vybudovat preferenci firmy u zákazníků
- tlumočit okruhu cílových zákazníků filozofii a hodnoty firmy

### **6.2 Nástroje komunikačního mixu**

#### Reklama

Firma Aron Sport v rámci reklamy nevyužívá celoplošná média, jako je televize, rozhlas, denní tisk či časopisy. Firma se snaží oslovit návštěvníky Velké Úpy a blízkého okolí pomocí velkého počtu reklamních panelů umístěných přímo ve Velké Úpě a také v obci Horní Maršov, která leží na příjezdové trase do Velké Úpy. Tyto reklamní panely informují o existenci a činnosti firmy Aron Sport, obsahují logo a název firmy. Na několika panelech je uvedena nejnižší cena poskytovaných služeb. Vzhledem ke krátké denní době v zimní sezóně je několik panelů osvětleno. Reklamní plochy má firma Aron Sport v pronájmu.

Další formou reklamy firmy je vydávání propagačních letáků, které obsahují základní informace o firmě, nabízených službách a ceník těchto služeb. Součástí propagačních



letáků je poukaz na slevu. Letáky jsou vytvořeny designérskou firmou a každoročně obměňovány. Propagační materiály jsou umístěny v hotelích a penzionech ve Velké Úpě, dále jsou během zimní sezóny rozdávány zaměstnanci firmy návštěvníkům Velké Úpy při jejich příjezdu.

V rámci reklamy má firma Aron Sport své logo umístěné v mapách, katalozích cestovních kanceláří a na webových stránkách místních hotelů a penzionů. Funkce reklamy firmy Aron Sport je zejména informační a soutěživá.

### Podpora prodeje

Firma Aron Sport nabízí v rámci spotřebitelské podpory prodeje následující systém slev:

na půjčování lyžařského vybavení

- 10% sleva pro každého zákazníka
- 15% sleva při rezervaci půjčovaného vybavení přes internet
- 15% sleva při předložení reklamního letáku firmy
- 20% sleva pro zákazníky ubytované v penzionech, se kterými firma Aron Sport spolupracuje
- 25% pro stálé zákazníky

na výuku v lyžařské škole

- 5% sleva při rezervaci výuky přes internet
- 5% pro stálé zákazníky
- jízda na dětském vleku v rámci výuky zdarma
- lyžařská helma k výuce zdarma

Tento systém slev je platný v sezóně 2009/2010 a je odrazem reklamní kampaně k oslavě desetiletého fungování firmy Aron Sport. Za spotřebitelskou podporu prodeje lze považovat i pořádání dětských lyžařských závodů. Včas vyhlášené konání závodů stimuluje poptávku po výuce lyžování. K firemní propagaci slouží firmě Aron Sport reklamní psací potřeby, deštníky a samolepky.

### Public Relations

Firma bezplatně poskytuje informace pro lyžařskou veřejnost ve své kanceláři. Jedná se o informace o sněhových podmínkách, počasí, stavu sjezdových tratí v areálu Skiport Velká Úpa, apod.

### Osobní prodej

Do kategorie osobního prodeje spadá činnost zaměstnanců firmy, při které zaměstnanci v době příjezdu nových návštěvníků obcházejí Velkou Úpu a nabízejí služby firmy a propagační materiály.

### Přímý marketing

Z nástrojů přímého marketingu firma používá zasílání informací elektronickou poštou. Firma má vytvořenou databázi stálých zákazníků, kterým každoročně zasílá informace o aktuální nabídce a ceně nabízených služeb.

### Internetová komunikace

Firma Aron Sport využívá možnosti firemní prezentace na internetu. V roce 2009 byly aktualizovány a modernizovány webové stránky firmy Aron Sport. Dále má Aron Sport svůj firemní zápis umístěný na portálu Seznam.cz a využívá službu Sklik. Služba Sklik umožňuje firmě zadat inzerát a zvolit jeho klíčová slova, při jejichž zadání se bude objevovat na portálu Seznam.cz. Sklik patří mezi tzv. Pay Per Click systémy, inzerent tedy neplatí za časové období, ale za skutečné otevření reklamy internetovými uživateli.

## **6.3 Rozpočet firmy na marketingovou komunikaci**

V této kapitole jsou uvedeny přibližné roční náklady firmy Aron Sport na marketingovou komunikaci.

- Roční náklady na pronájem reklamních ploch v obci Velká Úpa a okolí - cca 35 000 Kč
- Roční náklady na pronájem reklamních ploch v areálu Skiport Velká Úpa - cca 50 000 Kč

- Náklady na výrobu vlajek, poutačů a ostatní náklady - cca 25 000 Kč
- Náklady na výrobu propagačních materiálů - cca 20 000 Kč
- Firemní zápis na portálu Seznam.cz - 5000 Kč
- Používání služby Sklik - 1000 Kč

K uvedeným fixním nákladům je třeba připočítat náklady na mzdu zaměstnanců, kteří nabízejí služby firmy Aron Sport.

#### **6.4 Zhodnocení**

Marketingová komunikace firmy Aron Sport plní své cíle. Díky masivní reklamě v místě působení, spolupráci s penziony a osobnímu nabízení služeb je informovanost návštěvníků Velké Úpy o působení firmy na vysoké úrovni.

## **7 NÁVRH MOŽNOSTÍ DALŠÍHO ROZVOJE FIRMY**

V kapitole 7 jsou představeny dvě možnosti rozvoje firmy Aron Sport. První možností je zaměření komunikace firmy na skupinu snowboardistů a dospělých lyžařů. Tato možnost vychází z analýzy zákazníků v kapitole 5, zejména z provedené segmentace trhu.

Druhou možností rozvoje firmy je vstup na zahraniční trh.

### **7.1 Zaměření komunikace na skupinu snowboardistů a dospělých lyžařů**

V současné době má lyžařská škola vytvořený určitý marketingový mix, který je zaměřen především na jeden segment zákazníků – děti, respektive jejich rodiče. Forma propagace, vzhled reklamních panelů, design propagačních materiálů a celková image školy je orientována spíše na lyžařskou klientelu.

Za této situace se jeví jako výhodné výrazněji oslovit dospělé lyžaře a snowboardisty a zvýšením počtu zákazníků z těchto skupin zvýšit celkový počet zákazníků školy Aron Sport.

#### Způsob oslovení dospělých lyžařů

Je třeba přesvědčit nelyžaře k vyzkoušení lyžování a pokročilé lyžaře ke zlepšení jejich techniky jízdy pod dohledem instruktorů.

- vydávání a prodej dárkových poukazů na privátní výuku lyžování
- lyžařské vybavení k výuce dospělých začátečníků zdarma
- spolupráce s majiteli některého z penziónů ve Velké Úpě a nabídka nápoje zdarma k výuce dospělých lyžařů

#### Způsob oslovení snowboardistů

Je třeba snowboardovou školu odlišit od školy lyžařské.

- vytvoření sekce pro snowboardisty na webových stránkách firmy Aron Sport s odlišným vzhledem zaměřeným na neformálnost, zajímavost, moderní mladý design

- reklamní panely zdůrazňující nabídku snowboardové školy v místě působení

### **7.1.1 Zhodnocení**

Rozšíření komunikace na skupinu dospělých lyžařů a snowboardistů s sebou nenese potřebu velkých finančních investic. Zvýšení počtu zákazníků z těchto skupin by tak firmě přineslo okamžité zvýšení zisků.

## **7.2 Vstup na zahraniční trh**

Jednou z možností dalšího rozvoje firmy Aron Sport může být vstup na zahraniční trh. Vzhledem k umístění, konkurenci a podmínkám provozování lyžařské školy se nabízí rozšíření působení do polské části Krkonoš.

Důvody k působení v Polsku:

- možnost zvýšení zisků díky rozšíření působení
- zvýšení prestiže firmy
- využití know-how firmy
- využití vyškolených instruktorů, kteří nejsou zaměstnáni z důvodu plného obsazení instruktorského týmu lyžařské školy v České republice
- polské lyžařské areály ve městech Karpacz a Szklarska Poreba jsou kvalitou srovnatelné s nejlepšími areály v České republice
- polské lyžařské školy se prezentují pouze v polském jazyce, je zde příležitost k získání konkurenční výhody díky prezentaci a výuce v anglickém a německém jazyce
- volný pohyb osob a zboží mezi zeměmi

### **7.2.1 Základní informace o Polské republice**

Rozloha: 312 685 km<sup>2</sup>

Počet obyvatel: 38 482 919 (červen 2009)

Hlavní město: Warszawa/Varšava

Jazyk: polština

Měna: Polský zlotý/PLN

Tab. 5 Srovnání ekonomických údajů Polské republiky v letech 2006 - 2009

	2006	2007	2008	2009
HDP (ppp)	598,1 mld USD	638,8 mld USD	670,7 mld USD	-
HDP per capita	15 500 USD	16 600 USD	17 400 USD	-
růst HDP	6,2%	6,8%	5,0%	1,1%*
míra inflace	-	2,5%	4,2%	-
míra nezaměstnanosti	-	12,8%	9,8%	-
export	109,6 mld USD	137,8 mld USD	171,9 mld USD	-
import	125,6 mld USD	161,9 mld USD	210,5 mld USD	-

\*očekávaná hodnota dle Světové banky

Zdroj: Internetové stránky CIA<sup>1</sup>

Daň z příjmu právnických osob v roce 2009: 19%.

Daň z příjmu fyzických osob v roce 2009: 19%.

Polská republika je od roku 1999 členem NATO a od roku 2004 členem EU. Rizika investování v Polsku jsou dlouhodobě na podobné úrovni jako rizika investování v ČR a jsou především komerčního a měnového charakteru.

Při pobytu osoby z ČR v Polské republice delším než 3 měsíce, je osoba povinná získat povolení k pobytu. Toto neplatí, pokud osoba odjíždí jedenkrát týdně zpět do ČR.

### 7.2.2 Obchodně-právní aspekty

V Polsku je možné založit následující formy podnikání:

- Společnost s ručením omezeným (Spółka z ograniczoną odpowiedzialności)
- Akciová společnost (Spółka akcyjna)
- Komanditní společnost (Spółka komandytowa)
- Veřejná obchodní společnost (Spółka jawna)

---

<sup>1</sup>CIA – *The World Factbook – Poland* [online]. 2009 [cit. 2009-11-21]. Dostupný z WWW: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html>>

- Drużstwo (Spółka cywilna)
- Pobočka zahraniční společnosti (Oddział)
- Podnik jednotlivce/OSVČ (Indywidualna działalność gospodarcza)

Uvedené formy podnikání nejsou úplnými ekvivalenty českých forem, pouze se jim podobají. Na základě současné situace firmy přichází v úvahu možnost podnikání formou OSVČ či v budoucnu založením pobočky.

#### Registrace OSVČ – postup pro registraci občana EU

Registrace probíhá na základě podání žádosti o zápis do obchodního rejstříku v místě provádění podnikatelských aktivit. Po přijetí žádosti obdrží podnikatel statistické číslo REGON a vytvoří si razítko s následujícími údaji: celé jméno podniku, adresa podniku a číslo REGON. Dále je třeba podat žádost o vydání daňového čísla NIP na místním daňovém úřadě. Následuje registrace u instituce sociálního pojištění. Osoba bydlící v České republice a provozující podnikání v České republice i v Polsku podléhá sociálnímu pojištění v místě svého bydliště.

#### Pobočka zahraniční společnosti

Pobočka (Oddział) je součástí mateřské společnosti a nemá právní subjektivitu. Je nutné, aby se aktivity pobočky překrývaly s aktivitami mateřské společnosti. Pobočku je třeba zaregistrovat u Obchodního soudu, pobočky podléhají stejným daňovým pravidlům jako společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti. Pro registraci je třeba předložit: jméno, adresu a podpisový vzor osoby reprezentující pobočku. Pobočka musí užívat jméno zahraničního podnikatele v jazyce země, kde je registrovaná, dohromady s polským překladem právní formy podniku a s dodatkem „oddział w Polsce“. Pobočka má také povinnost vést účetní knihy v polském jazyce podle polského účetního zákona.

Existuje také možnost přeshraničního poskytování služeb a vysílání pracovníků do zahraničí, ovšem tato forma podnikání musí mít dočasný a příležitostný charakter. Otázku uznávání kvalifikací k výkonu regulovaného povolání a činnosti na území Polské republiky a k přeshraničnímu poskytování služeb upravuje zákon o zásadách uznávání odborných kvalifikací získaných v členských zemích EU (Dz.U. nr 63, poz. 394).

Údaje použité v kapitole 7.2.2 jsou zveřejněné na internetových stránkách Businessinfo.<sup>2</sup>

### 7.2.3 Místo působení

Z teritoriálního a ekonomického hlediska se jeví jako nejvhodnější působení v obci Szklarska Poreba.

Szklarska Poreba – Skiarena Szrenica je jedním ze dvou největších lyžařských středisek na polské straně Krkonoš. Město Szklarska Poreba se nachází 7 kilometrů od českých hranic. V porovnání s lyžařskými středisky na české straně nabízí větší délku sjezdových tratí a nižší cenu lyžování. Srovnání cen celodenních permanentek a délky sjezdových tratí je znázorněno v tabulce 6. Ceny jsou uvedeny v českých korunách, v případě lyžařského areálu ve Szklarské Porebě jsou ceny přepočítány z polských zlotých dle aktuálního kurzu ČNB.

Tab. 6 Srovnání cen celodenních permanentek pro dospělé v hlavní sezóně 2009/2010

lyžařský areál		Szklarska Poreba	Harrachov	Ski Pec	Skiport Velká Úpa
země		Polsko	Česká republika	Česká republika	Česká republika
délka sjezd. tratí v km		12,9	7	11,2	3
cena	1 den	471	590	600	490
	2 dny	831	1150	1100	940
	3 dny	1184	1680	1600	1350
	4 dny	1538	2170	2050	1740
	5 dní	1879	2640	2450	2110
	6 dní	2213	3070	2850	2440

*Zdroj: Internetové stránky jednotlivých lyžařských areálů*

Vzhledem k již uvedeným podmínkám, kvalitní prezentaci města na internetu, rozšiřování ubytovacích kapacit a volnému pohybu osob mezi zeměmi lze do budoucna předpokládat zvýšení návštěvnosti lyžařského areálu ve Szklarské Porebě.

Lyžařské školy působící ve Szklarské Porebě, resp. středisku Szrenica:

- Szkoła Narciarska Carv-Ski
- Szkoła narciarstwa Szklarska Poreba

<sup>2</sup> Pravidla pro podnikání v Polsku – Businessinfo.cz [online]. 2009 [cit. 2009-11-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/polsko/pravidla-pro-podnikani-v-polsku/1000792/42839/>>



- Szkoła Narciarska Zawisłań-Ski
- Instruktor narciarstwa Piotr Dorniak
- Szkoła narciarska GoraySki Ski School
- Szkoła narciarska Sport Styl
- Szkoła Narciarska STN
- Szkoła Narciarska BT Sudety IT Status

Pouze čtyři z uvedených lyžařských škol působících ve Szklarské Porebě mají vlastní webové stránky. Tyto stránky jsou psané výhradně v polském jazyce. Pouze lyžařské školy Zawisłań-Ski a Carv-Ski mají zveřejněné ceníky výuky. Ceny privátní výuky jsou nižší než ceny lyžařské školy Aron Sport v České republice. Srovnání cen privátní výuky pro jednu osobu je uvedeno v Tabulce 7. Ceny jsou uvedeny v českých korunách, u polských lyžařských škol jsou přepočítány z polských zlotých dle aktuálního kurzu ČNB.

Tab. 7 Srovnání cen privátní výuky lyžařských škol ve Szklarské Porebě a firmy Aron Sport v ČR

	Zawisłań-Ski	Carv-Ski	Aron Sport
	Polsko	Polsko	ČR
1 hod	372	372	399
2 hod	744	744	799
4 hod	1364	1488	1499

*Zdroj: ceníky jednotlivých lyžařských škol dostupné na internetu*

#### Možnost pronájmu kanceláře a ubytovacích kapacit v Szklarské Porebě

Ceny za pronájem kancelářských prostor v centru města se pohybují okolo 40 zł/m<sup>2</sup>, pronájem kanceláře o výměře 50 m<sup>2</sup> by tedy stál měsíčně okolo 2000 zł, to znamená cca 12 400 Kč.

Ceny za pronájem bytových prostor se pohybují okolo 20 zł/m<sup>2</sup>. Údaje vycházejí z průzkumu polských realitních kanceláří.

#### **7.2.4 Strategie a propagace**

Firma by se měla odlišit od konkurenčních polských lyžařských škol zaměřením se na anglicky, německy či holandsky mluvící klientelu. Presentace a propagace školy na internetu i v místě působení by měla být vedena právě ve zmíněných jazycích. Vzhledem k prezentaci konkurence pouze v polském jazyce by se tak firma mohla stát první volbou pro zahraniční lyžaře. Dále by firma mohla využít svých již vyškolených instruktorů, kteří jsou schopni učit v anglickém, německém či holandském jazyce.

#### **7.2.5 Zhodnocení**

V současném stavu, kdy je firma Aron Sport provozována podnikatelem Radimem Švandou na základě živnostenského oprávnění, je možné podnikat v Polsku v delším časovém horizontu registrací podnikatele v polském obchodním rejstříku jako OSVČ (Indywidualna działalność gospodarcza). Pokud by firma Aron Sport stala společností s ručením omezeným v České republice, existovala by možnost založit v Polsku pobočku (Oddział).

Vstup na polský trh s sebou nese značné vstupní náklady. Bylo by třeba pronajmout kancelářské prostory a ubytovací prostory pro personál a instruktory, jejichž nájem by ročně dosahoval výše statisíců Kč. Pokud by vedle lyžařské školy byla provozována i půjčovna lyžařského vybavení, bylo by třeba vybavit půjčovnu půjčovaným zbožím, což s sebou nese potřebu dalších značných finančních investic.

Naopak výhodou by mělo být efektivnější využití již vyškolených instruktorů lyžařské školy Aron Sport, využití know-how a zkušeností se získáváním zahraniční klientely. Je zde příležitost odlišit se od konkurence, která je zaměřena na polské zákazníky. Vstup na polský trh není komplikovaný díky členství obou zemí v EU. Teritoriální rizika v Polsku jsou zanedbatelná.

Rozhodnutí o vstupu firmy na polský trh by mělo být učiněno na základě vypracování podrobného podnikatelského záměru včetně vyčíslení vstupních nákladů, očekávaných výnosů a určení doby návratnosti investice.

## 8 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce měla za cíl provedení marketingové studie firmy Aron Sport, která se zabývá provozem lyžařské školy. Po aplikaci teoretických znalostí, představení firmy, prozkoumání konkurence firmy, provedení analýzy jejích zákazníků a současné marketingové komunikace bylo možné nastínit možnosti dalšího rozvoje firmy.

Průzkum konkurence identifikuje současné hlavní konkurenty firmy Aron Sport, kterými jsou firmy Karhan Sport a Potok.cz, a popisuje jejich silné a slabé stránky. Dále jsou představeny zahraniční lyžařské školy, které přímo neohrožují činnost firmy, nicméně je možné od nich čerpat inspiraci v oblasti nabízených služeb, zejména rozšířeného produktu. V rámci průzkumu konkurence je provedeno srovnání cen nabízených služeb u zmíněných konkurenčních firem.

Provedená analýza zákazníků lyžařské a snowboardové školy poskytuje firmě důležité informace o věku, národnosti a nákupním chování jejích zákazníků. Z analýzy vyplývá, že zákazníci lyžařské a snowboardové školy jsou nejen čeští občané, ale velkou část zákazníků tvoří cizinci (zejména Němci a Holanďané). V rámci této analýzy byla provedena segmentace trhu na skupinu dětí, dospělých lyžařů a snowboardistů.

Rozbor marketingové komunikace firmy předává ucelený obraz o cílech marketingové komunikace firmy, použitých nástrojích komunikačního mixu a rozpočtu na marketingovou komunikaci firmy.

Na základě provedených analýz je navrženo zaměření komunikace na segmenty dospělých lyžařů a snowboardistů za účelem zvýšení počtu zákazníků z těchto skupin a tím i celkového počtu zákazníků firmy. Vzhledem k nízkým nákladům na změnu komunikace firmy by tato možnost mohla firmě v budoucnu přinášet vyšší zisk.

Druhou možností rozvoje firmy je její vstup na zahraniční trh, konkrétně je nastíněna možnost působení v polské obci Szklarska Poreba. Vstup na zahraniční trh s sebou nese potřebu velkých finančních investic, proto rozhodnutí o vstupu by mělo být učiněno na

základě vypracování podrobného podnikatelského záměru včetně vyčíslení vstupních nákladů, očekávaných výnosů a určení doby návratnosti investice.

Závěrem lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. Tato práce může posloužit firmě Aron Sport při hodnocení její stávající situace a zároveň být impulsem k jejímu dalšímu rozvoji.

## Seznam použité literatury

### Citace

1. DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu pro kombinované studium*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 201 s. ISBN 978-80-7372-411-5.
2. JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0
3. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
4. ŽÁK, M., a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde Praha, 1999. 806 s. ISBN 80-7201-172-3.

### Bibliografie

5. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9.
6. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X.
7. SCOTT, D. M., *The new rules of marketing and PR*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2007. ISBN 978-0-470-11345-5.
8. VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0393-9.

### Internetové zdroje

9. CIA – *The World Factbook – Poland* [online]. 2009 [cit. 2009-11-21]. Dostupný z WWW: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html>>
10. *Harrachov* [online]. 2003 [cit. 2009-11-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.skiareal.com/>>
11. *Happy Hill Sochor: Happy Hill Sochor s.r.o., Krkonoše* [online]. 2007 [cit. 2009-12-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.happyhill.cz/>>
12. *Karhansport - největší síť půjčoven lyžařského vybavení v Krkonoších* [online]. 2008 [cit. 2009-12-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.karhansport.cz/index.php>>

13. *Lyžařská škola Adventure Team Potok.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-12-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.potok.cz/>>
14. *MSP ČR – Obchodní rejstřík na Internetu* [online]. 2009 [cit. 2009-11-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/or/>>
15. *Pravidla pro podnikání v Polsku – Businessinfo.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-11-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/polsko/pravidla-pro-podnikani-v-polsku/1000792/42839/>>
16. *SKIARENA SZRENICA - Szklarska Poręba - Sudety Lift & Szklarska Poreba & ski* [online]. 2003 [cit. 2009-11-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.sudetylift.com.pl/pogoda.html>>
17. *Skipec.com* [online]. 2009 [cit. 2009-11-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.skipec.com/>>
18. *Skiport - lyžařský areál Velká Úpa - lanová dráha, vleky* [online]. 2009 [cit. 2009-11-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.skiport.cz/>>
19. *Skischule Mayrhofen Total – SMT* [online]. 2009 [cit. 2009-12-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.mayrhofen-total.com/>>
20. *Stamar - Szkoła Narciarska w Karpaczu* [online]. 2007 [cit. 2009-12-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.stamar-karpacz.pl/>>
21. *Stredisko JASNÁ Nízke Tatry, Chopok sever & juh, oficiálna stránka* [online]. 2009 [cit. 2009-12-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.jasna.sk/>>
22. *Szklarska Poręba - oficjalna strona miasta - Szklarska Poręba* [online]. 2008 [cit. 2009-11-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.szklarskaporeba.pl/>>
23. *Szklarska Poręba - Szkoła Narciarska ZAWIŚLAŃ-SKI - Zaprasza na narty - Profesjonalna szkoła narciarstwa* [online]. 2005 [cit. 2009-11-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.zawislan-ski.karkonoski.pl/>>
24. *Szkoła Narciarstwa Carv-Ski* [online]. [cit. 2009-11-26]. 2009 Dostupný z WWW: <<http://www.carvski.foxnet.pl/>>
25. *Živnostenský rejstřík* [online]. 2009 [cit. 2009-11-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.rzp.cz/>>


## **Seznam příloh**

- Příloha A      Firemní zápis na portálu Seznam.cz, 1 str.
- Příloha B      Propagační materiál firmy Aron Sport, 1 str.

## Přílohy

### Příloha A Firemní zápis na portálu Seznam.cz

**Firemní zápis**



**ARON SPORT**

Lyžařská škola a půjčovna poskytuje výuku lyžování a snowboardingu. Disponujeme vlastním vlekem, který zajistí kvalitní podmínky pro výuku. Využít můžete i služeb naší půjčovny, poskytujeme kvalitní zimní vybavení světových značek.

<http://www.aronsport.cz>


**Adresa:** Pec pod Sněžkou-Velká Úpa  
141, 542 21

**Mobil:** +420 603 479 882

**E-mail:** [aron.sport@seznam.cz](mailto:aron.sport@seznam.cz)




**Otevírací hodiny:**  
Pondělí - Neděle 8:00 – 18:30

**Zařízení v kategoriích:**  
[Půjčovny sportovních potřeb](#)  
[Kurzy lyžování a snowboardingu](#)



Zobrazte si firemní zápis v mobilu.  
[Co je to QR kód?](#)

[Velká mapa »](#) [Naplánovat trasu](#)



[Prohlédnout fotogalerii](#) (Celkem 3 fotografie)



Web: <http://www.aronsport.cz>



## CENÍK VÝUKY

### PRICE LIST LESSONS / PREISLISTE UNTERRICHT

Ceny v CZK/Prices in CZK/Preise in CZK

LYŽE SNOWBOARD/SKI SNOWBOARD

**1/ PRIVÁTNÍ VÝUKA - MAX 2 osoby/persons/Personen**  
PRIVATE LESSON/PRIVATUNTERRICHT

Intenzivní forma výuky, individuální přístup, rychlejší postup v metodice.  
Intensive form of training, individual care, faster process in teaching method.  
Intensivunterricht, individueller Zugang mit schneller Methodik.

hodiny/hours/Stunden	1	2	4
za osobu/per person	399	799	1499
2. osoba/2nd person/2. Person - 99,-/hod/hour/Stunde			

**2/ MALÁ SKUPINA - MAX 5 osob/persons/Personen**  
SMALL GROUP/KLEINE GRUPPE 3-5 osob, 4 hod./den, 3-5 persons, 4 hours/day, 3-5 Personen, 4 Stunden/Tag

Vhodné pro skupinku kamarádů.  
Suitable for friends.  
Für die Freunde geeignet.

dny/days/Tag	1	2	3	4	5	6
za osobu/per person	799	1499	1899	2199	2399	2499
prodloužení od 3. dne/extension from 3rd day/Verlängerung ab 3. Tag - 399,-/den/day/Tag						

**3/ SKUPINOVÁ VÝUKA - MAX 6-9 osob/persons/Personen**  
GROUP LESSON/GRUPPENUNTERRICHT 6-9 osob, 4 hod./den, 6-9 persons, 4 hours/day, 6-9 Personen, 4 Stunden/Tag

Zábavná forma vedení výuky, pozvolný postup v metodice.  
Funny form of leading training, gradual process in methodology.  
Lustiger unterhaltsamer Unterricht, langsamer Vorgang in der Methodik.

dny/days/Tag	1	2	3	4	5	6
za osobu/per person	649	1299	1499	1699	1799	1899
prodloužení od 3. dne/extension from 3rd day/Verlängerung ab 3. Tag - 299,-/den/day/Tag						

**4/ DĚTSKÁ ŠKOLIČKA**  
CHILDREN LESSON/KINDERGARTEN

Pro děti od 4 let, 4 hod./den /10-12, 13-15/, v polední pauze: péče o děti zdarma, oběd v penzionu Modřín, "ŠKOLA HRŮU" - zábava, pestrost, zážitek.  
For children from 4 years, 4 hours/day /10-12, 13-15/, during lunchtime: babysitting free, lunch in boarding house Modřín, "Learning by playing" - entertainment, variety, adventure.  
Für Kinder von 4 Jahre, 4 Stunden/Tag /10-12, 13-15/, in der Mittagspause Kinderaufsicht gratis, Mittagessen in der Pension Modřín, "Schule mit Spaß" - erleben und entdecken.

**Výuka nově i při večerním lyžování! ★**  
**New lessons also in the evening! ★**  
**Skiunterricht auch beim Nachtskifahren ★**



## ŠKOLA/SCHOOL

HELMA ZDARMA/HELMET FREE  
DĚTSKÝ VLEK ZDARMA K VÝUCE/BABY LIFT FREE

## PŮJČOVNA/RENTAL

SLAVÍME/CELEBRATE

# LET 10 YEARS

SLEVA/DISCOUNT

# 20%

NA PŮJČOVNU ON RENTAL

15 % SLEVA PŘI PŘEDČASNÉM UPLATNĚNÍ  
20% PRO DĚTI/20% V PŮJČOVNĚ  
15% DISCOUNT FOR EARLY IN BOARDING HOUSES  
20% FOR ALL




Kancelář/Office - denně/daily  
8:00 - 18:30

+420 603 479 882  
[www.aronsport.cz](http://www.aronsport.cz)

Dětský vlek zdarma / Baby lift free / Kinderskilift gratis